

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

为了解决“信息孤岛”的问题,朱向荣说他将大部分精力放在了打造盾安的信息化基础平台上。

去年9月底,盾安集团旗下企业的人力资源负责人都被召集到杭州进行上线前统一培训。如今,在朱向荣的推动下,盾安先后上线了 E-HR、在线学习平台、下属企业的 ERP、网络监控等多个信息管理系统。

技术与业务摩擦不可避免

这些信息管理系统上线之后收效显著,朱向荣对此颇为满意。

“盾安上市公司有十多家工厂,其中一家工厂每天入库的产品有 23 万件,出库同样之多。原来这份工作可是一份苦差事,而且需要一个团队去完成。自从有了供应链管理系统,包括数量检验、出入库只需要 4 个人负责就够了。”朱向荣认为,之所以能把人员降下来还不忙乱,主要有两样“武器”。“一个是 ERP 系统,另一个是无线的条码扫描枪。”由于出入库的产品背后都有条码,工人利用条码扫描枪扫描,进而通过无线网络把数据传递到后台的 ERP 系统中,从而实现有效管理。

朱向荣相信,企业规模达到一定程度,单靠人力去管理可能在短期内可以做得比较规范,但是并不能保证 10 年、20 年一直规范地做下去。而系统只要把岗位职责和流程设置好,就可以有序地做下去。

“设想看起来很好,但供应链管理系统在不同部门的实施并没有那么轻松。”朱向荣表示,“与其说这是道坎儿,还不如说是一个必然过程。”

在一次内部会议上,仓管、物流和财务部门的人员之间就出现了沟通障碍,互相之间都在主张自己原有的权力,而矛盾最后都集中到了信息部门这儿。

“一直以来,盾安产品出货单归仓管部门和内部物流来负责,核实则归财务部门负责。安装了系统之后,整个公司连成一体,信息通过网络直接传到了相关部门,随之而来的是仓管、物流、财务部门的岗位操作标准被重新调整。所以,大家有不同的想法也很正常。”朱向荣习惯性地推了推架在他超宽鼻梁上的那副大眼镜。“大家在意识上需要改变,需要跟上企业的发展。”

于是,朱向荣采取自下而上的推动与自上而下的规划相结合的方式,推动信息化工作的进程。

其间,盾安下属的一家连锁经营企业,要选型连锁经营的 ERP 然后尽快实施。这套信息化系统就是由该连锁企业的总经理提出的,他这个方针很明确,下面的人照着这个方针执行,需要采购、销售、管理、财务的人员积极配合,这当中也需要信息化人员的配合。去年 11 月,该连锁企业的信息化系统开始选型,今年 2 月 23 日正式运营。这也恰恰证明了朱向荣方案的可操作性。

同时,朱向荣会为集团各下属企业搭建一个共性的平台,实行集团性的整体规划。在自动化办公、人力资源系统、财务资金系统实行集团统一管理的基础上,进一步推进如基础设施、集团的网络架构、信息安全等平台的集团统一管理。“这样做的好处在于,统一管理平台有利于多方协同,下属企业则可以在此基础上建立自己的 ERP、PDM 系统。”朱向荣说这样符合他原来的设想。

落地盾安

今年 2 月,盾安召开了档案管理系统启动大会,目前已经进入实施阶段。对此朱向荣说:“我们准备用 6 个月时间,建立比较规范的档案管理系统。因为档案管理系统被看成是无形资产管理的重要工具,特别是对盾安的矿产事业而言,相关档案就是其生命线。但对于盾安信息化工程来说,人手实在不够。”

“盾安负责信息化建设的共有 40 多人,而且还有部分兼职,一个人同时要管理两三个项目。”朱向荣说他细致地研究了国外企业的一些信息人才战略。“美国西南航空连续 30 多年保持盈利至今,是自 1973 年以来唯一一家连续盈利时间最长的航空公司。为了应对 20 世纪 90 年代业务量快速增长和商业环境的急剧变化,美国西南航空的 IT 人员从 1996 年的 60 人增加到 2000 年

联合国全球契约办公室总干事乔治·科尔:

将社会责任与包容性增长纳入企业战略

联合国全球契约组织于 1999 年由联合国前任秘书长安南提出,2000 年建立,在现任秘书长潘基文的推动下,全球契约组织始终致力于推广基于国际公约的涵盖人权、劳工、环保、反腐败四个领域的十项原则,努力构筑一个包容性的可持续性的全球经济。

企业责任将成投资依据

投资者在做投资决策的时候,会把被投资企业的社会环境和企业治理问题纳入到投资依据中,而且还要能证明,投资这样一个富有社会责任的企业对投资者而言会有一个长期的利润回报。

记者:目前全球契约成员大概有多少家?下一届峰会预计会有多少企业会员参加?

乔治·科尔:到目前为止,有 6100 家企业会员和 2000 多家非企业会员。基本上每个月会有 100 家成员加入,但也会有 50 家成员被除名。成员在刚刚加入全球契约组织的时候,都会有一个承诺,必须每年对全球契约十项原则的履行进展有一个公开的信息披露,如果做不到这一点,就会被除名。

联合国秘书长给我提出了一个要求,到 2020 年,全球契约企业成员要从 6000 增加到 2 万。这是一个不小的挑战。当然,这是总体企业会员,参加峰会的成员不会有这么多,但从这个趋势来看,下一届峰会参会企业会员也会相应增多。

记者:下一届峰会的议题是什么?将有哪些新的亮点出现?

乔治·科尔:决定这些议题会有一些步骤。现在考虑的问题主要就是减少贫困,下一步就是可持续发展,绿色增长。从现在看,三年以后绿色经济仍然是一个非常重要的主题。因为自然资源总是有限的,比如水资源、矿物资源、能源等等,所以资源供应的压力,必然会使得绿色经济成为一个重要的主题。

下一届峰会除了有企业会员之

随着经济全球化的日益深入,企业社会责任也逐步突破传统观念与国界的束缚进入全球视野,并成为企业新一轮国际竞争的核心力量。联合国全球契约办公室总干事乔治·科尔(GEORG KELL)日前在接受记者专访时指出,社会责任的践行应该是企业的一项战略决策,只有把可持续发展与包容性增长纳入到战略层面,企业才有能力去应对各种不确定因素带来的问题。



外,还会有非常重要的一些成员——投资者也会参与进来。因为目前有这样一个趋势,投资者在做投资决策的时候,会把被投资企业的社会环境和企业治理问题纳入到投资依据中,而且必须要能证明,投资这样一个富有社会责任的企业对投资者而言会有一个长期的利润回报。

三年之后,我们将用这样一个量化的指标来证明,一个企业,如果管理好社会环境治理等非财务指标,就会对直接盈利能力有一个可见的提升结果。

中国企业履责出色

中国企业在社会责任方面做得非常好,比西方媒体报道的要好得多。他们很忠诚地去实现他们的承诺,而且他们目光长远。

记者:目前全球契约组织中有多少中国企业成员?您认为中国企业在履行社会责任方面做得如何?

乔治·科尔:现在中国企业会员大概有 170 多家,曾经达到过 200 家,但是后来有大概 40 家企业被除名了。不过,中国会员的除名比例和其他国家比起来是比较低的。

中国企业在社会责任方面做得非常好,比西方媒体报道的要好得多。他们很忠诚地去实现他们的承诺,而且他们目光长远。但是中国企业也面临着一些挑战,比如一些文化上的因素、语言上的障碍等等,这使得他们可能容易被误解。其实某些中国企业在可持续发展方面已经是世界顶尖的了,比如中远集团就做得非常好。

记者:其实文化障碍一直是中国企业在“走出去”过程中的一个瓶颈问题,要解决这个问题,您有什么建议?

乔治·科尔:时间。我认为最好的方式就是靠时间去解决。因为中国企业“走出去”的时间毕竟很短,但有些企业已经做得很不錯了。如果这些企业能在文化方面再多投入一点精力或者时间,那么他们就会做得更好。

企业要把包容性增长纳入战略中

企业要面临很多不确定的因素,包括自然资源、政策等等,企业只有把可持续发展纳入到战略层

面,才有能力去应对。

记者:您怎样看待当前企业社会责任现状?目前存在哪些问题?

乔治·科尔:现在企业对社会责任的关注已经越来越关注,也越来越重视了。所以我想,到下一届联合国全球契约领导人峰会时,企业社会责任建设肯定会有一个比较大的进展。我们更愿意把企业社会责任称作可持续发展,企业一旦加入全球契约,就相当于开始一个旅程,在这个旅程当中,企业会越来越重视社会责任,也会越来越认真地对待社会责任的履行。

其实企业社会责任是一个战略上的行为,因为企业要面临很多不确定的因素,包括自然资源、政策等等,因为这些因素的存在,企业只有把可持续发展纳入到战略层面,才有能力去应对。换言之,也相当于企业的风险管理。

记者:目前,社会责任标准 ISO26000 已经正式发布,您认为这一标准将给企业社会责任带来怎样的发展趋势?

乔治·科尔:现在还没有什么新的趋势。对 ISO26000 这个标准各个国家表现得并不一样,有的国家比较积极,比如拉美国等,但其他一些国家就没有那么积极。

记者:您怎么看待企业的包容性增长?这对全球经济的发展有怎样的积极意义?

乔治·科尔:这是一个非常有用的概念,实际上这对政策制定者更有帮助。包容性增长就是在制定政策的时候,把一些位于金字塔底层的低收入者、贫困人群考虑进去,应该在制定政策时就考虑他们的需求,或者应该从这个视角来考虑问题。

而对于企业来讲,要把包容性增长纳入战略中在操作层面有一定难度。但从长远来说,某些新兴的经济体,像中国、巴西、印度等之所以发展得非常好,也正是因为考虑到了低收入层面。

(贾晶晶 牛志强)

【相关链接】

全球契约组织

联合国全球契约组织是全球最大的自愿企业公民倡议组织。迄今为止,已经有 8000 多家企业和其他利益相关组织加入了全球契约,成为其正式成员。全球契约在 90 多个国家建立了当地全球契约网络组织。

联合国意识到应对当今社会的最根本挑战需要多方合作的重要性,因此在 2000 年,联合国秘书长建立了联合国全球契约组织,联合国从此正式涉足企业社会责任领域的工作。联合国全球契约号召世界各地的企业自愿性地在企业战略和运营当中履行全球契约十项原则。全球契约十项原则涵盖人权、劳工权利、环境保护和反对腐败四大领域。同时,号召企业采取行动支持更广泛的联合国目标,包括千年发展目标(MDGs)。通过这样,企业可协助推动市场朝着充分惠及全球各地经济和社会综合发展的方向不断深化。

联合国全球契约作为一项由诸多企业首席执行官高度认可的领导倡议,是真正意义上的就可持续发展以及切实实施和公开披露负责任企业战略和实践的领导平台。联合国全球契约将世界各国的企业和关键性利益相关方群体聚集一堂,促成企业与政府、非政府组织、劳工组织、投资者、教育机构以及联合国的广泛对话和相互学习。

联合国全球契约要求企业在其影响范围内,接纳和支持就人权、劳工、环境和反腐败领域的一系列核心价值观并付诸实际行动。全球契约的十项原则享有全球共识,这些原则来源于《世界人权宣言》、《国际劳工组织关于工作中的基本原则和权利宣言》、《关于环境与发展里约宣言》以及《联合国反腐败公约》。

巴菲特:成本决定着大多数企业命运

巴菲特关注收入增长率高高低,更关注成本高低。收入高低决定企业日子是好还是坏,但成本高低决定大部分企业是生还是死。因为巴菲特发现大部分行业的竞争不是品牌竞争,而是成本竞争。只有企业成本足够低,才能盈利更多,生存更久。

拥有强大品牌、专利等独一无二的资源而具有提价能力的企业只是极少数,大多数企业生产的是替代性很强的普通商品,行业竞争激烈,只能接受市场定价。正如巴菲特所说:“如果成本和价格根据非常激烈的市场竞争来决定,产品往往就会供过于求,顾客又不在乎产品生产厂商或销售渠道有什么不同,那么这个行业里面的公司日子肯定不会好过。”

如果行业非常景气,所有的企业都产销两旺,但往往产能扩张的速度大大超过市场需求的增长,一旦市场需求下滑,产能却不会马上下降,这时所有企业只能降价促销。当市场价格降到其成本线以下,那些成本高的企业就面临倒闭,成本越高,死的越

早。在这种高度竞争的行业里,最后活下来,而且能够长期存活下来的唯一办法就是,降低成本。

巴菲特深知成本竞争的残酷,因为他本人有两个深刻的失败教训:第一个教训是成本竞争逼得他关闭伯克希尔纺织厂。

1965 年巴菲特收购了伯克希尔公司,当时这家公司是一家纺织厂,主要生产西服的衬里。巴菲特说:“我用了许多年才搞明白这不是一家非常好的企业。尽管在纺织业,我们的纺织厂占据了美国男士西服衬里超过一半的市场份额。如果你穿了一套男士西服,很可能就是我们生产的哈撒韦品牌的衬里。西尔斯百货把我们评选为‘年度最佳供应商’。他们对我们非常欣赏。但是问题是,即使我们只想每码提价半美分,他们也不答应,原因很简单:从来没有任何一个人走进一家男装店指定要购买使用哈撒韦品牌衬里做的西服。顾客根本不看衬里是谁生产的。”

第二个教训是成本竞争逼得 Dexter 鞋业连年亏损。

1993 年巴菲特耗资 475 亿美元

收购了美国著名高档品牌鞋企 Dexter,本以为这家公司的品牌竞争力能够抵抗亚太鞋企的成本竞争,结果他大错特错。

“1999 年我们旗下几乎所有的制造、零售与服务业务都取得了优秀的业绩,唯一的例外是 Dexter 鞋业。不过这并非公司管理上的问题。在管理技巧、能力与敬业等方面,Dexter 管理层与其他公司相比毫不逊色。但我们大部分鞋子是美国本土生产的,而美国本土厂商与境外厂商的竞争变得非常困难。1999 年在美国 13 亿双鞋子的消费量中,约 93%是进口产品,国外非常廉价的劳动力是决定性的因素”。

2001 年巴菲特不得不认赔又认错:“Dexter 在我们收购之前几年,事实上在我们收购后也有几年,尽管面对海外鞋企残酷的竞争,业务仍然十分繁荣。当时我认为 Dexter 应该能够继续成功应对国际竞争问题,结果表明我的判断完全错误。”

巴菲特有教训,也有经验。最成功的例子是 GEICO 汽车保险公司。

保险行业竞争更加激烈,一是产品特别容易复制,二是产品供给根本



没有限制,所以,最主要的竞争是成本竞争。保险公司主要采取代理销售,向代理人支付的佣金通常会占到保费收入的 15%。GEICO 在汽车保险业内重点发展政府雇员这些处世谨慎、安全驾驶的司机,而且直接通过邮寄信件来购买保险,直销比代销成本低得多,因此可以大幅降价吸引更多客户,而且老客户再投保率也很高。其他保险公司由于不愿放弃已有的代理分销渠道而损害原有的市场份额,无法模仿 GEICO,因此,GEICO

能够长期保持成本优势:“在容量巨大的汽车保险市场,大多数公司由于销售渠道结构限制了灵活经营,GEICO 却一直将自己定位为一个保持低营运成本的公司。GEICO 根据其定位进行经营,不但为客户创造了非同寻常的价值,同时也为自己赚取了非同寻常的回报。”

记住巴菲特的教训和经验,如果公司没有提价能力,那么一定要看看,公司营业成本比行业平均水平是否更低。(石斌)

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

经过 20 多年来的积累,宝顺有了完善质量管理体系、先进的检测设备以及优秀的质检队伍,从事品质管理的专业人员多达 30 人,

宝顺拉链董事长、深圳市质量协会副会长陈建都介绍说,追求质量需要大量的投入,甚至要舍弃某些眼前利益,但宝顺坚持下来了,尝到了“抓质量的甜头”。去年宝顺拉链旗下的“BSL”和“KZZ”品牌荣获广东省名牌产品称号,高质量带来了高效益。在谈到未来质量的发展方向时,陈建都告诉记者,通过品质工作的推动,来融合企业其他管理模式,建立

对信息化系统的规划。他把盾安的信息化落地概括为三步走:第一步是夯实基础,第二步是系统集成,第三步是应用提升。“两三年内,我们要做好信息化队伍、IT 基础设施以及信息安全三方面

企业“大质量圈”;用质量文化来引导和培育人,打造职业化的工作行为习惯,通过质量管理的推动和整合,使企业管理不断精细、完善、优化,使企业管理逐步走向成熟,步入标准化、

规范化的稳定经营管理模式。通过全员品质管理的建设,使企业实现从普通到优秀、进而到卓越的标杆。这是品质发展最终的战略。

(温炜鑫 傅江平)

的 1200 人,5 年增加了 19 倍。信息化的

加强,在改善美国西南航空客户服务质量的同时,也把竞争对手落在了后面。”所以,信息化人才战略成了朱向荣在盾安主抓的关键事务之一。

他介绍说:“预计今年底,盾安信

不开信息系统,离不开数据库,更离不开

开对信息化系统的规划。他把盾安的

的建设,这是基础的基础。同时,把诸如供应链、财务、资金、预算、客户关系管理、产品数据管理等都集成起来,实现系统与系统之间畅通无阻的交流、共享。”他说:“如果这两项工作做不好,盾安的信息化建设将是不完整的。

只有前两步走好了,第三步才更有意

思也更好做。”对于朱向荣,拿来主义不是长久之计,他说:“我们可以拿来,但是必须要不断总结、提升,形成有中国特色的信息化系统。这是上策。”